: https://dx.doi.org/10.22067/jgrd.2022.73897.1101
مقالهٔ پژوهشی- مطالعه موردی

مجلّهٔ جغرافیا و توسعهٔ ناحیه‌ای، سال نوزدهم، شمارهٔ ۲، پاییز و زمستان ۱٤۰۰، شمارهٔ پیاپی ۳۷

تدوین راهبرد توسعهٔ مناطق روستایی شهرستان چگنی استان لرستان (کاربرد چارچوب راهبردی SOAR)

مهدی محمدی نسب (استادیار گروه مدیریت، دانشگاه قم، قم، ایران، نویسندهٔ مسئول)
mohammadinasab@qom.ac.ir
محمد تیموری طولابی (کارشناسی‌ارشد مدیریت، دانشگاه قم، قم، ایران)
mteymori.1370@gmail.com

صص ۳۵۸ ـ ۳۲۱

چکیده

هدف پژوهش تدوین راهبردهای توسعه روستایی در مناطق روستایی شهرستان چگنی است. شهرستان چگنی با ویژگی‌ها و شرایط ویژه‌ی به‌عنوان مورد مطالعه بررسی شده است. این پژوهش از نظر نتیجه کاربردی با هدف اکتشافی و از نظر ماهیت کیفی است. جمع‌آوری داده‌های پژوهش به شیوه مصاحبه و روش نمونه‌گیری هدفمند بوده است. جامعه نظری این پژوهش، ۳۲ نفر از ذی‌نفعان (متخصصان، خبرگان محلی و مسئولین مربوطه) شهرستان چگنی هستند که توسط تسهیلگران به‌صورت هدفمند شناسایی و انتخاب شدند. برای تدوین راهبرد توسعه روستایی از چارچوب راهبردی SOAR استفاده شده است که به خاطر دیدگاه مثبت‌نگر و مشارکتی آن، برای این پژوهش مناسب‌تر است. منابع آب، ظرفیت‌های پرورش دام و تولیدات دامی، آب و هوای مناسب و زمین حاصلخیز جزو مهم‌ترین قوت‌ها و مراتع کافی برای توسعه دام و طیور و زنبور عسل، بازار مناسب تولیدات روستایی، مشارکت روستاییان، حمایت‌های دولت، افزایش تمایل به گردشگری و نیروی جوان تحصیل‌کرده از مهم‌ترین فرصت های شهرستان چگنی توسط ذی‌نفعان شناسایی شد.

تاریخ دریافت: ۱٤۰۰/۱۰/۰٤   تاریخ تصویب: ۱٤۰۱/۰۲/۲۰

سپس براساس آن‌ها و در نظر گرفتن ارزش‌ها، چشم‌اندازها و مأموریت‌های شهرستان، بهره‌وری حداکثری مراتع، شهرت به‌عنوان مقصد گردشگری، منطقه جذاب برای سرمایه‌گذاری، اشتغال جوانان و قطب تولیدات دامی استان جزو مهم‌ترین آرمان‌ها ترسیم شد. درنهایت، راهبردهای توسعه مناطق روستایی شهرستان چگنی مانند توسعه صنایع تبدیلی، اولویت دهی به گردشگری و توسعه ظرفیت بهره برداری از معادن تدوین شد.

کلیدواژه‌ها: توسعه، توسعه روستایی، راهبرد، روستا، شهرستان چگنی، SOAR .

۱. مقدمه

روستانشینی شکل ویژه‌ای از استقرار و معیشت انسانی و جلوه بارزی از حیات اقتصادی و اجتماعی است که با نظامی کم‌وبیش پایدار در طی قرون متمادی دوام یافته است. با وجود مهاجرت‌های گسترده روستا – شهری و روند شتابان تبدیل نقاط روستایی به شهر، هنوز بیش از نیمی از جمعیت جهان در نقاط روستایی زندگی می‌کنند و البته سهم عرصه‌های روستایی از فضاهای طبیعی و زیستی بسیار بیشتر از این است. با توجه به نقشی که نواحی روستایی در حیات اقتصادی و اجتماعی کشورها به‌ویژه در تولید محصولات کشاورزی و غذایی ایفا می‌کنند، از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای در توسعه ملی و سرزمینی برخوردارند و بدون سازمان‌دهی و توسعه این مناطق، برنامه‌های توسعه با ناکامی مواجه خواهند شد؛ ازاین‌رو توجه به مدیریت روستایی در نظام برنامه‌ریزی و توسعه فضاهای روستایی لازم و ضروری است (بدری و موسوی، ۱۳۸۸).

هدف اصلی برنامه توسعه مناطق روستایی، دستیابی به شرایط زندگی و کاری پایدار و متعادل در جوامع روستایی همگام با جوامع شهری، با توجه به توان بالقوه محلی و حفاظت از منابع طبیعی و فرهنگی است. در این حوزه، سیاست‌های توسعه روستایی باید به‌عنوان مکملی برای سیاست‌های کشاورزی جهت کاهش اثرات منفی اجتماعی–اقتصادی مهاجرت اجرا شوند. برای دستیابی به تنوع، ثبات و افزایش درآمد جمعیت روستایی، برنامه‌های توسعه روستایی باید با رویکرد اشتغال‌زایی طراحی شوند. علاوه بر آن، تقویت اقشار محلی و

مقیاس‌های اجرا و پیاده‌سازی در ارتباط با توسعه منطقه‌ای و برنامه‌های کشاورزی تعیین شود (کاظمی، ثانی و عطاء الله، ۱۳۹٤).

توسعه و پیشرفت روستایی به معنای ارتقای سطح رفاه و معیشت روستاییان، همواره دغدغه اندیشمندان و سیاست‌گذاران توسعه بوده است. در این رابطه رهیافت‌های بسیاری از طرف اندیشمندان به‌منظور افزایش سطح رفاه زندگی و رفاه روستاییان مطرح شده است. در رهیافت‌های بالا به پایین فرض بر این است که سیاست‌های توسعه‌ای نوین به علت پیروی از عقلانیت مدرن مسلم است مورد پذیرش جوامع روستایی خواهد بود؛ ولی درعمل این رهیافت‌ها به علت انطباق‌نداشتن با نیازها و اولویت‌های اجتماعی-فرهنگی روستاییان و درگیرنکردن ذی‌نفعان، همواره با شکست نسبی همراه بوده است (رضوانی، وبدری، ترابی و هاجری، ۱۳۹۵). رهیافت‌های نوین در توسعه روستایی بر مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری تأکید دارند (بدری و نعمتی، ۱۳۸٦). در بسیاری از مناطق کشور، روستاهایی وجود دارد که از موقعیت راهبردی مناسبی برای توسعه برخوردارند، اما در این مناطق، توسعه روستایی به‌خوبی صورت نگرفته و راهبردهای مناسبی برای آن‌ها تدوین نشده است که می‌توان روستاهای شهرستان چگنی را به دلیل داشتن زمین‌های حاصلخیز، وجود منابع آبی کافی و شرایط اقلیمی مناسب، منابع طبیعی فراوان، تعداد زیادی نیروی جوان آماده‌به‌کار، نمونه‌ی مناسبی برای انجام پژوهش به حساب آورد (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۵). با توجه به گزارش مرکز آمار و سایر گزارشات منطقه‌ای مانند سند آمایش شهرستان چگنی، شرایط برای زندگی و توسعه روستایی در این شهرستان بسیار مستعد است و نیاز است که راهبردهای برای توسعه روستایی در این شهرستان تدوین شود؛ ازاین‌رو در این پژوهش با بهره‌گیری از چارچوب مشارکتی مثبت-اندیش SOAR[1] سعی شده است با درگیرکردن ذی‌نفعان، قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها شناسایی شود و بر اساس آن‌ها، راهبردها و ابتکارات توسعه روستایی در روستاهای شهرستان چگنی تدوین شود.

1. Strengths, Opportunities, Aspirations, Results

۲. پیشینۀ تحقیق

توسعه (پیشرفت): توسعه، واژه معادل و منتخب برای کلمه Development است که ابتدا در مقولات مادی و اقتصادی مطرح بوده است. توسعه روندی متشکل از سیستم‌ها، مکان، موضوع و انسان است که از وضعیتی به وضعیت دیگر تغییر می‌یابد. این روند بر دوره‌ای دلالت دارد که ضمن تغییر، در جهت رشد یا بهبود تداوم پیدا می‌کند (درآیک[۱]، ۱۳۸۳).

از نظر مایکل تودارو[۲]، توسعه را باید جریانی چندبعدی دانست که مستلزم تغییرات اساسی در ساخت اجتماعی، طرز تلقی عامه مردم و نهادهای ملی و نیز تسریع رشد اقتصادی، کاهش نابرابری و ریشه‌کن کردن فقر مطلق است. توسعه در اصل باید نشان دهد که مجموعه نظام اجتماعی، هماهنگ با نیازهای متنوع اساسی و خواسته‌های افراد و گروه‌های اجتماعی در داخل نظام، از حالت نامطلوب زندگی گذشته خارج شده است و به‌سوی وضع یا حالتی از زندگی که ازنظر مادی و معنوی بهتر است، سوق می‌یابد. هدف کلی توسعه، رشد و تعالی همه‌جانبه جوامع انسانی است؛ ازاین‌رو در فرایند برنامه‌ریزی برای دستیابی به توسعه و قرارگرفتن در مسیر آن، شناخت و درک شرایط و مقتضیات جوامع انسانی و نیازهای آنان در ابعاد مادی و معنوی ازجمله اقدامات ضروری است (برقی و محمود صالحی، ۱۳۹۵). در سال‌های اخیر در کشور ما، در حوزه سیاست‌گذاری واژه پیشرفت در حال جایگزین شدن با واژه توسعه است؛ زیرا از واژه توسعه، توسعه به مفهوم غربی به ذهن متبادر می شود و الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت به‌عنوان بالاترین سند بالادستی کشور در دست نهایی‌شدن است. مقدمه این سند (۱۳۹۸) چارچوب این الگو را معرف سیر مطلوب ایران در عرصه فکر، معنویت و زندگی به سوی تمدن نوین اسلامی ایرانی در نیم قرن آینده می‌داند. مقام معظم رهبری پیشرفت را رسیدن به حیات طیبه یعنی زندگی گوارا همراه با آسایش و آرامش و در کل سعادت دنیا و عقبی می دانند (مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، ۱۳۹۸). ایشان ضمن تذکر درباره تأثیر مبانی معرفتی در الگوی مطلوب و ضرورت غفلت نکردن از خصال مثبت

1. Drabek
2. Michael Todaro

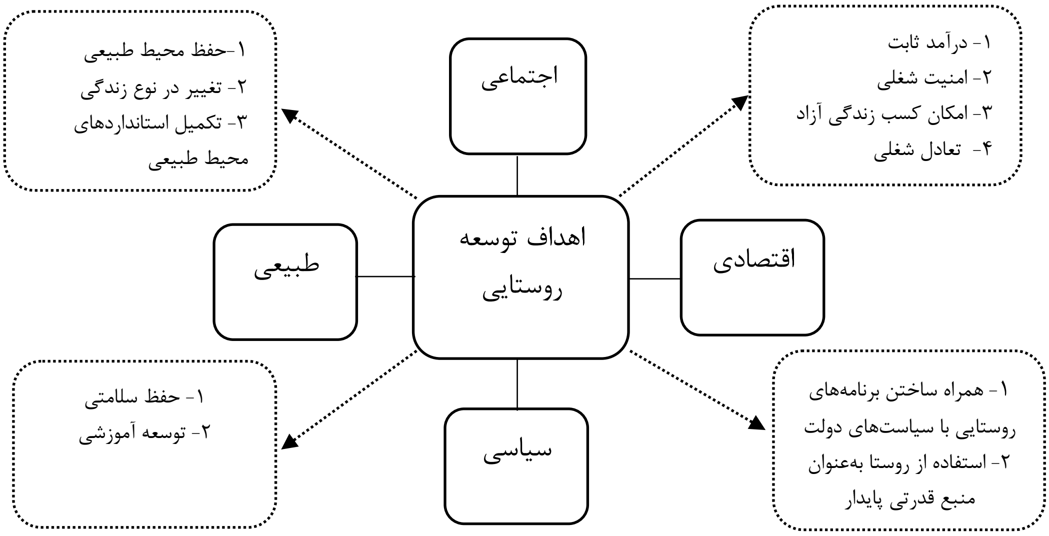
غربی‌ها، پسوند عدالت را برای پیشرفت مطلوب ضروری می‌دانند (پایگاه اینترنتی دفتر حفظ و نشر آثار رهبر انقلاب، ۱۴۰۰).

روستا: روستا در فرهنگ معین معادل «رستاک» در زبان پهلوی و معرب آن رستاق، روستاق، رسداق یا رزداق است و هم‌ارز ده یا قریه تعبیر شده است؛ همچنین«ده»، آبادی کوچک در خارج شهر و در مقابل آن، شهر آبادی بزرگ که دارای خیابان‌ها و کوچه‌ها و خانه‌ها و دکان‌ها و سکنه بسیار باشد، تعریف شده است. در فرهنگ صبا، «ده»، «روستا»، «قریه» هم‌عرض یکدیگر است و برابر با «آبادی کوچک در خارج شهر که دارای چندین خانه روستایی باشد» تعریف شده است. همچنین روستا نقطه سکونتی کوچک با اقتصاد مبتنی بر کشاورزی و منابع طبیعی نیز تعریف شده است (راهب، ۱۳۸۶). روستا کوچک‌ترین واحد تشکیلاتی و اجتماعی در ایران محسوب می‌شود و بدیهی است که این واحد اجتماعی (روستا) به لحاظ وجود مناسبات اجتماعی، اقتصادی و پایبندبودن افراد به قوانین عرفی و مدنی نمی‌تواند از تشکیلات سازمان مدیریتی بی‌نیاز باشد. در جوامع انسانی شکل سازمان مدیریتی متأثر از نظام اجتماعی حاکم بر آن جامعه است؛ به‌خصوص اگر جامعه، زیرجامعه‌ای از جوامع فراتر باشد، نقش آن جوامع فراتر نیز به‌مراتب تأثیرگذارتر خواهد بود (مهدوی و نجفی کانی، ۱۳۸۴). سطوح تقسیمات سیاسی کشور از بالاترین سطح تا پایین‌ترین آن به ترتیب شامل استان، شهرستان، بخش و دهستان است؛ بدین گونه که هر استان از چند شهرستان، هر شهرستان از چند بخش و هر بخش از چند دهستان تشکیل می‌شود. گفتنی است که هر دهستان نیز شامل تعدادی نقاط روستایی، مکان و مزرعه است که عناصر تقسیماتی نامیده می‌شوند (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۵).

توسعه (پیشرفت) روستایی: توسعه روستایی ارتقای اقتصادی و اجتماعی مردم روستایی، افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سیاسی، رفع نیازها در دوره‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت است. توسعه روستایی در دیدگاهی کلی با نقش مناطق روستایی در توسعه ملی، که نقش تعیین‌کننده‌ای در ظرفیت تولید دارند، مرتبط است. توسعه روستایی فرایندی چندبعدی است که موضوع آن بهبود و ارتقای کیفیت زندگی اقشار فقیر و آسیب‌پذیر اجتماع روستایی است؛ فرایندی که با بهره‌گیری از سازوکارهایی چون برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، تقویت

خوداتکایی فردی و جمعی و ایجاد دگرگونی مناسب در ساختارهای ذهنی و اجتماعی روستاییان تلاش می‌کند که در آن‌ها قدرت و توان و اختیار بهره‌گیری از قابلیت‌ها و منابع در اختیارشان تقویت شود تا به واسطه آن بتوانند وضعیت موجودشان را به شکل مناسب‌تر تغییر دهند (ازکیا، ۱۳۸٤؛ برقی و محمود صالحی، ۱۳۹۵)؛ بنابراین توسعه روستایی به‌عنوان یکی از زیرشاخه‌های توسعه و بلکه مهم‌ترین آن‌هاست (طالب، ۱۳۹۱) که موضوع آن، بهبود شرایط زندگی افراد کم‌درآمد ساکن در روستاها و خودکفا کردن آن‌ها در روند توسعه کلی یک کشور است. در برخی از تعاریف نیز مفهوم توسعه روستایی در انطباق با برنامه‌های توسعه ملی با هدف دگرگون‌سازی اجتماعی اقتصادی جوامع روستایی تشریح شده است. در همین راستا از توسعه روستایی به‌عنوان عنصری حیاتی برای توسعه ملی و راه‌حل نهایی مشکل بیکاری و تراکم جمعیت شهری یاد می‌شود که در عمل به بهبود سطح زندگی روستاییان در ابعاد مختلف درآمد، اشتغال، آموزش، بهداشت، تغذیه، مسکن و گسترش توانایی بخش روستایی در تثبیت و تشریع روند توسعه در طول زمان می‌انجامد (برقی و محمود صالحی، ۱۳۹۵).

درکل، توسعه مناطق روستایی باید دارای خصوصیات زیر باشد: ۱) توسعه باید تغییری در جهت بهبود شرایط برای اکثریت مردم باشد؛ ۲) مردمی که از توسعه سود می‌برند باید بیش از مردمی باشند که از آن متضرر می‌شوند؛ ۳) توسعه باید دست‌کم مردم را نسبت به تأمین حداقل نیازهای زندگی‌شان یا نیازهای ضروری زندگی‌شان مطمئن کند؛ ٤) توسعه باید با نیازهای مردم هماهنگی و مطابقت داشته باشد؛ ۵) توسعه باید باعث تشویق و خوداتکایی شود؛ ٦) توسعه نباید باعث تخریب محیط‌زیست شود (مطیعی لنگرودی، ۱۳۸۲). جامعیت فرایند توسعه روستایی، آزادی انتخاب و برابری برای دسترسی به فرصت‌ها، مردم‌گرایی، مشارکت و درون‌زایی، رسیدن به هدف نهایی انسان یعنی رضایت از زندگی، توانمندسازی، ایجاد ظرفیت‌های جدید، احترام به اطلاعات و دانش بومی، افزایش آگاهی و اطلاعات، ایجاد ارتباط کارآمد درون‌گروهی بین کنشگران توسعه و مردم محلی و کیفیت محیط‌زیست از اهداف توسعه روستایی با نگرش جدید در توسعه روستایی است (رکن‌الدین افتخاری، سجاسی و عینالی،۱۳۸٦). مطیع لنگرودی (۱۳۸۲) اهداف توسعه روستایی را در شکل ۱ خلاصه کرده است.



شکل ۱- اهداف توسعه روستایی (مطیعی لنگرودی، ۱۳۸۲)

مدیریت راهبردی: بدون شک سازمان‌های امروزی پیوسته با امواج سهمگینی از تغییرات دائمی روبه‌رو هستند و مدیریت راهبردی یکی از بهترین ابزارها برای آن‌هایی است که درصددند بدون تسلیم در برابر تغییر، با حضوری آگاهانه و موفقیت‌آمیز در صحنه رقابت، سرنوشت خود را رقم زنند و آینده را به کنترل درآورند. مدیریت راهبردی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که با شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کنند و برای شکل دادن به آینده خود منفعل نباشند. این شیوه باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل بوده و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال‌نفوذ کند؛ نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد (اعرابی و دهقان، ۱۳۹۰).

فرایند مدیریت راهبردی دربرگیرنده سه مرحله است: تدوین راهبردها، اجرای راهبردها و ارزیابی راهبردها (دیوید[1]، ۱۳۸٦). در تدوین راهبرد، مأموریت سازمان تعیین شده و عوامل خارجی و داخلی مشخص می‌شوند تا براساس آن‌ها اهداف و راهبردهای سازمان در سطوح مختلف تعیین شوند. در اجرای راهبرد، راهبردهای تعیین‌شده در مرحله قبل باید به اجرا

1. David

درآیند. برای اجرای راهبردها ابتدا اهداف و سیاست‌ها در راستای مأموریت و راهبردها تعیین شده و براساس آن‌ها، منابع سازمان تخصیص داده می‌شوند و سپس در ساختاری مناسب و با فرهنگ سازنده هدایت می‌شوند تا راهبردها به اجرا درآیند. در ارزیابی راهبرد، تغییرات احتمالی عوامل اثرگذار داخلی و خارجی و اثرات احتمالی آن‌ها بر مأموریت، اهداف و راهبردها و راهکارهای اجرایی بررسی می‌شود؛ همچنین نحوه انجام هرکدام از مراحل تدوین و اجرای راهبرد از ابعاد مختلف مورد مداقه قرار می‌گیرد و درنهایت نتایج به دست آمده و نحوه دستیابی به آن‌ها ارزیابی می‌شود تا انحرافات احتمالی شناسایی شده و در جهت رفع آن‌ها اقدام شود (اعرابی، آقازاده و نظامی‌وند چگینی، ۱۳۹۳).

علاوه‌بر سازمان که نقطه کانونی در تدوین راهبرد در دانش مدیریت راهبردی است، می‌-توان اشخاص، رویدادها، مسائل و موضوعات، مکان‌ها، ایده‌ها و... را هم مدیریت راهبردی کرد و برای آن‌ها برنامه راهبردی تهیه کرد که در این پژوهش موضوع توسعه روستایی در شهرستان چگینی مدنظر قرار گرفته است. ازآنجاکه موضوع پژوهش، تدوین راهبرد است، تمرکز بر مرحله نخست الگوی جامع مدیریت راهبردی یعنی تدوین راهبرد است.

تدوین راهبرد یا «برنامه‌ریزی راهبردی» یک فرایند است. برای آنکه سازمان بداند به کجا خواهد رفت باید بداند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است. پس از آن باید آنچه می‌خواهد باشد را به‌درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند؛ به دیگر سخن، برنامه‌ریزی راهبردی تلاشی منظم و سازمان‌یافته برای اتخاذ تصمیم‌ها و مبادرت به اقدامات بنیادی است که به‌موجب آن، اینکه یک سازمان (یا هر موجودیت دیگر) چیست، چه می‌کند و چرا اموری را انجام می‌دهد، مشخص خواهد شد (برایسون، ۱۳۸۱). برای تدوین راهبرد راهکارها و روش‌های مختلفی وجود دارد که استراتژیست‌ها و طراحان راهبردی سازمان با توجه به شناخت خود از موقعیت و شرایط سازمان راهکار و روش خاصی را برای تدوین راهبرد سازمان انتخاب می‌کنند (مهرمنش، ۱۳۹۱).

مدل SOAR: مدل‌های متعددی در مراحل مختلف فرایند مدیریت راهبردی مطرح شده است که هرکدام با توجه به اقتضائات و نیازمندی‌ها در موضوعات پژوهشی مدیریت راهبردی

به کار می‌روند. مدل SWOT[۱] (مدل هاروارد) از مدل های پرکاربردی است که حـدود شـش دهه به‌عنوان ابزاری استاندارد برای تدوین راهبرد اسـتفاده قـرار می‌شـود (زارسـکی و کـول[۲]، ۲۰۱۷). محققان نقدها و ویرایش های متعددی را بر ایـن مـدل مطـرح کرده‌انـد؛ ماننـد نقـد جنستر و هاسی[۳] یا الگوهای متفاوت مانند SOFT[۴]، UP[۵] WOTS، TOWS که محققان مطرح کرده‌اند (جنستر و هاسی، ۲۰۰۱)؛ بـرای مثـال هـانگر و ویلـن[۶] (۲۰۰٦) TOWS را بـه‌عنوان جایگزین SWOT پیشنهاد دادند. آن‌ها بیان می‌کنند که SWOT بر قـوت هـا و فرصـت هـای سازمان برای کسب موفقیت متمرکز است (که در خانه SO قرار می‌گیرد)؛ در حالی که تحلیل TOWS بیشتر بر تحولات محیط بیرون سازمان متمرکز است. در هر دو مدل عناصر چهارگانه بررسی‌شده یکسان است اما تفـاوت ذکرشـدنی در فراینـد تحلیـل اسـت. فراینـد تحلیـل در TOWS از بیرون (تهدیدها و فرصت‌ها) به درون (قوت‌هـا و ضـعف‌هـا) اسـت (TOWS بـا کشف عوامل محیط بیرونی آغاز می‌شود و در مرحله بعـد تحلیـل محـیط درونـی را بررسـی می‌کند)؛ در حالی کـه در SWOT ایـن فراینـد از درون بـه بیـرون اسـت. در کنـار SWOT و TOWS، مدل جدیدتری با عنوان SOAR با رویکرد روان‌شناسی مثبت انـدیش مطـرح شـده است (فهمی و عارف الدین[۷]، ۲۰۱۵).

اولین ارائه نظام‌مند SOAR در سال ۲۰۰۹ با انتشار کتابی از سـوی اسـتاورس و هنـریش[۸] انجام شد (استاورس و هنریش، ۲۰۰۹). این مدل چارچوبی قوت‌محور بـا رویکـرد مشـارکتی برای تحلیل راهبردی، تدوین راهبرد و تحول سـازمانی اسـت (اسـتاروس و سـینت[۹]، ۲۰۱۰). SOAR نگاه مثبت‌گرایانه (AI[۱۰]) را با چارچوب برنامـه‌ریـزی راهبـردی ترکیـب مـی‌کنـد تـا فرایندی تحول‌آفرین ایجاد کند که سازمان‌ها و ذی‌نفعان آن‌ها را برای درگیرشدن و مشـارکت

1. Strength, Weakness, Opportunity, Threat
2. Zarestky & Cole
3. Jenster & Hussey
4. Strength, Opportunity, Fault, Threat
5. Weakness, Opportunity, Threat, Strength, Underlying Planning
6. Hunger & Wheelen
7. Fahmie & Arifudin
8. Stavros & Hinrichs
9. Stavros & Saint
۱۰. Appreciative Inquiery از کاربردهای روان‌شناسی مثبت گرا در سازمان است.

در برنامه‌ریزی راهبردی نتیجه‌گرا تشویق و ترغیب کند (استاورس، کوپریدر و کلـی[1]، ۲۰۰۳). AI رویکرد و فلسفه‌ای برای تحول سازمانی است که هسته مثبت خود را بر پایـه قـوت‌هـا و آنچه به‌عنوان عوامل حیات بخش[2] نامیده می‌شود، بنا می‌کند. این رویکـرد بـا جسـت‌وجـوی «کارهای مفید» یا «چگونگی انجام کارهای مفید» به جای مدل‌های سنتی آسیب‌شناسی کـه بـه شناسایی و کاهش مسائل و شکاف‌ها می‌پردازند، کل سیستم را در شکل‌دهـی آینـده سـازمان درگیر می‌کند. SOAR چارچوبی برای تفکـر و گفـت‌وگـوی راهبـردی در فراینـد AI ایجـاد می‌کند که سیستم را در تدوین، اجـرا و ارزیـابی راهبـردی راهنمـایی مـی‌کنـد (اسـتاورس و هنریش، ۲۰۰۹). SOAR مخفف چهار واژه قوت‌ها، فرصـت‌هـا، آرزوهـا و نتـایج[3] اسـت کـه به‌صورت ماتریس SOAR استفاده می‌شود (شکل ۲).

بررسی‌های راهبردی	قوت‌ها چه کارهایی را ما خوب انجام می دهیم؟ بزرگترین دارایی ما چیست؟	فرصت ها بهترین فرصت های بالقوه بازار ما کدامند؟ چگونه ما می‌توانیم بهترین شرکای دیگران باشیم؟
نیات (تصمیم‌های) مثبت	آرمان ها (آرزوها یا چشم اندازها) آرزوی ما چیست؟ آینده ای که ما ترجیح می دهیم چیست؟	نتایج نتایج قابل سنجش ما کدام است؟ ما می خواهیم به چه چیزی شناخته شویم؟

شکل ۲- ماتریس SOAR (استاورس و سینت، ۲۰۱۰)

از آنجا که SOAR، قوت ها و فرصت ها را از مدلSWOT دریافـت مـی کنـد و سـپس آرمان ها (آرزوها) و نتایج را بـه آن اضـافه مـی‌کنـد (اسـتاورس و هنـریش، ۲۰۰۹)، ایـن دو چارچوب راهبردی شباهت‌ها و تفاوت‌هایی با هم دارند که در جدول ۱ مقایسه شده است.

1. Stavros, Cooperrider & Kelley

۲. Life-giving عناصر یا تجربیاتی در گذشته یا حال سازمان که نشان‌دهنده قوت‌های سازمان در بهترین وضعیت کاری خود است (استاورس و هنریش، ۲۰۰۹).

3. Strength, Opportunity, Aspiration, Result

جدول ۱- مقایسه SWOT با SOAR

مأخذ: استاورس و سینت، ۲۰۱۰

تجزیه‌وتحلیل SWOT	رویکرد SOAR
تحلیل‌گرا	اقدام‌گرا
تمرکز بر ضعف‌ها و تهدیدات	تمرکز بر قوت‌ها و فرصت‌ها
تمرکز بر رقابت- بهتر باش	تمرکز بر احتمالات- بهترین باشید!
بهبود تدریجی	نوآوری و میانبرها
بالا به پایین	درگیری همه سطوح
تمرکز بر تجزیه‌وتحلیل - برنامه‌ریزی	تمرکز بر روی برنامه‌ریزی- اجرا
تخلیه انرژی- ضعف و تهدیدهای بسیاری وجود دارد	ایجاد انرژی- ما خوب هستیم و می‌توانیم عالی شویم!
توجه به شکاف‌ها	توجه به نتایج

اگرچه SWOT می‌تواند در هر سطح سازمان استفاده شود، به‌طور سنتی در سطح مدیریت ارشد استفاده می‌شود؛ درحالی‌که مدل SOAR به‌دنبال جلب همکاری ذی‌نفعان و کارکنان در سطوح مختلف است؛ زیرا مدل SOAR آن دسته از کارکنان را در بر می‌گیرد که عموماً بخشی از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به شمار نمی‌آمدند (استاورس و سینت، ۲۰۱۰). تفاوت کلیدی دیگر رویکرد SOAR این است که شناسایی و گسترش نقاط قوت و فرصت‌های موجود به‌جای درک مشکلات، کمبودها، ضعف‌ها و تهدیدها را مدنظر قرار می دهد. اختصاص زمان مشابه به هریک از چهار مؤلفه SWOT به معنای صرف نیمی از وقت فکرکردن در موارد مثبت (نقاط قوت و فرصت‌ها) و نیمی دیگر در موارد منفی‌ها (ضعف‌ها و تهدیدات) است. این تلاش به لغو هر حرکت رو به جلو تمایل دارد. تحقیقات نشان داده است که ارتقای نقاط قوت افراد می‌تواند نتایج بیشتری را نسبت به صرف زمان برای اصلاح نقاط ضعف آنان ایجاد کند (استاورس و سینت، ۲۰۱۰). از سوی دیگر انسان به‌طور ذاتی به تمرکز بر نقاط منفی تمایل دارد (رضایی، خاوریان و غفورزاده، ۱۳۹۵)؛ ازاین‌رو SOAR با نگاه مثبت‌اندیش بر نقاط مثبت تمرکز می‌کند. تفاوت مهم دیگر این است که SWOT بر تجزیه و تحلیل محیطی متمرکز است و بخشی از مرحله برنامه ریزی راهبردی در کنار هدف گذاری و

انتخاب راهبرد است؛ درحالی‌که SOAR علاوه بر تحلیل محیطی و برنامه‌ریزی راهبردی، مرحله اجرا و نتایج را نیز در بر می‌گیرد. درمجموع می توان گفت که ایده شکل‌گیری SOAR از ترکیب مدل SWOT با نظریه ذی نفعان و دیدگاه مثبت‌اندیشی است (رضوانی و همکاران، ۱۳۹۵).

در حوزه پیشرفت و توسعه روستایی پژوهش‌های زیادی عمدتاً در رشته جغرافیا و اقتصاد روستایی با روش‌های متنوع صورت گرفته است که به آسیب‌شناسی و ارائه راهکارهایی برای توسعه روستایی پرداخته‌اند. بخشی از این پژوهش ها به‌صورت سیاست پژوهی انجام شده‌اند و نتایج سیاست‌گذاری توسعه روستایی در کل یک کشور یا منطقه خاص براساس پایگاه‌های داده و اسناد و گزارش‌های موجود بررسی شده است؛ مانند کاکا دزفولی (۱۳۹٤) در پژوهش «تحلیل و سنجش میزان توسعه مناطق روستایی (مطالعه موردی: دهستان‌های شهرستان دزفول)» یا پژوهش زاهدی، غفاری و ابراهیمی لویه (۱۳۹۱) با عنوان «کاستی‌های نظری برنامه‌ریزی توسعه روستایی در ایران». نمونه این پژوهش‌ها در سایر کشورها نیز انجام شده‌اند؛ مانند پژوهش ساندو[1] (۲۰۱٤) درباره توسعه روستایی در اتحادیه اروپا، پژوهش لانگ، تیو، جی، لی و لیو[2] (۲۰۱٦) درباره مشکلات و چشم‌انداز تخصیص و مدیریت منابع حیاتی در بازسازی روستایی چین، پژوهش هیسا[3] و همکاران (۲۰۱۹) در توسعه روستایی ایالت ریودوژانیرو برزیل، پژوهش مازین و میچاود[4] (۲۰۱٦) در ویتنام، پژوهش اتیمن[5] (۲۰۱۳) در رومانی یا پژوهش رولندز[6] (۱۹۹٦) در کانادا. پژوهش‌هایی هم به صورت تطبیقی به توسعه روستایی پرداخته‌اند؛ مانند کاظمی، ثانی و عطاالله (۱۳۹٤) در پژوهشی با عنوان «نظام برنامه‌ریزی توسعه روستایی در کشور ترکیه»به مقایسه ترکیه و ایران پرداخته اند.

1. Sandu
2. Long, Tu, Ge, Li & Liu
3. Hissa
4. Marzin & Michaud
5. Otiman
6. Rowlands

بخش دیگری از پژوهش‌های توسعه روستایی به تدوین راهبردها و راهکارهای توسعه در مناطق روستایی به صورت کلی یا به صورت بخشی مانند توسعه گردشگری روستایی می‌پردازد. در این پژوهش‌ها از مدل‌های مختلفی مانند SWOT، MS-SWOT، QSPM، SOAR، برنامه‌ریزی سناریو و روش‌های ترکیبی با تکنیک‌های تصمیم‌گیری مانند AHP یا منطق فازی استفاده شده است که پرکاربردترین مدل SWOT بوده است (رضوانی و همکاران، ۱۳۹۵). مدل SWOT در پژوهش‌هایی مانند «تدوین استراتژی جهت تمرکز بر صنایع روستایی(اقتصاد غیرزراعتی) برای رسیدن به توسعه پایدار به روش تحلیل SWOT» توسط درویشی و مربی (۱۳۹۸) یا سواری، اسدی و حسین پور (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «تدوین راهبردهای توسعه اشتغال پایدار در مناطق روستایی شهرستان دلفان» یا MS-SWOT در مقاله «کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری مطالعه‌ی موردی: کلانشهر مشهد» متعلق به مافی و سقایی (۱۳۸۸) یا برنامه‌ریزی سناریو مانند بهشتی و زالی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل کلیدی توسعه‌ی منطقه‌ای با رویکرد برنامه‌ریزی بر پایه‌ی سناریو: مطالعه موردی آذربایجان شرقی» یا پژوهش زالی و زمانی‌پور (۱۳۹٤) در پژوهش «تحلیل سیستمی متغیرهای راهبردی توسعه‌ی منطقه‌ای در برنامه‌ریزی سناریو مبنا (مورد مطالعه: استان مازندران)» به کار گرفته شده‌اند. مدل SOAR که مدل نسبتاً جدیدتری است، در پژوهش‌هایی مانند رضوانی و همکاران (۱۳۹۵) و قریشی و کرامتی (۱۳۹۵) استفاده شده که در این پژوهش نیز از آن استفاده شده است.

سؤال اصلی پژوهش عبارت است از:

- مناسب‌ترین راهبردهای توسعه مناطق روستایی شهرستان چگنی کدام‌اند؟

سؤالات فرعی پژوهش عبارت‌اند از:

- مهم‌ترین نقاط قوت مناطق روستایی شهرستان چگنی برای توسعه روستایی کدام‌اند؟
- مهم‌ترین فرصت‌های مناطق روستایی شهرستان چگنی برای توسعه روستایی کدام‌اند؟
- چشم انداز (آرمان)های مطلوب مناطق روستایی شهرستان چگنی برای توسعه روستایی کدام‌اند؟

٣. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر ماهیت کاربردی با هدف اکتشافی است که از راهبرد پژوهشی پیمایشی بهره می‌برد. روش جمع‌آوری داده‌های آن به شیوه مصاحبه و روش نمونه‌گیری به‌صورت نمونه‌گیری هدفمند است.

جدول ٢- ویژگی‌های پژوهش

ابعاد پژوهش	انتخاب در این پژوهش
هدف پژوهش	اکتشافی
ماهیت پژوهش	کاربردی
راهبرد پژوهش	پیمایشی
پژوهش از نظر نوع داده	کیفی و کمی
روش نمونه‌گیری	نمونه‌گیری هدفمند
روش و ابزار گردآوری	مصاحبه و پرسشنامه

٣. ١. منطقه مورد مطالعه (شهرستان چگنی)

شهرستان چگنی از شهرستان‌های جدید استان لرستان در غرب ایران با یک هزار و ٥٠٠ کیلومترمربع وسعت است که در امتداد رشته‌کوه سفیدکوه، به طول ٩٠ کیلومتر مابین شهرستان خرم‌آباد، کوهدشت و پلدختر واقع‌شده است. مرکز این شهرستان، شهر سراب دوره است. براساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ١٣٩٥، این شهرستان دارای ٢ شهر (دوره و ویسیان) و ٣ بخش (مرکزی، چمپلک و ویسیان) و ١٣٣ روستاست که جمعیت شهرستان ٤١ هزار و ٧٥٦ نفر و جمعیت روستایی شهرستان ٣٧٫٨٠٠ نفر است. این شهرستان در اواخر سال ١٣٨٦ با جداشدن دو بخش چگنی و ویسیان از شهرستان خرم‌آباد، تأسیس شد. مردم این شهرستان از قوم لر هستند و زبان اکثریت این شهرستان لری و لَکی است (مرکز آمار ایران، ١٣٩٥).

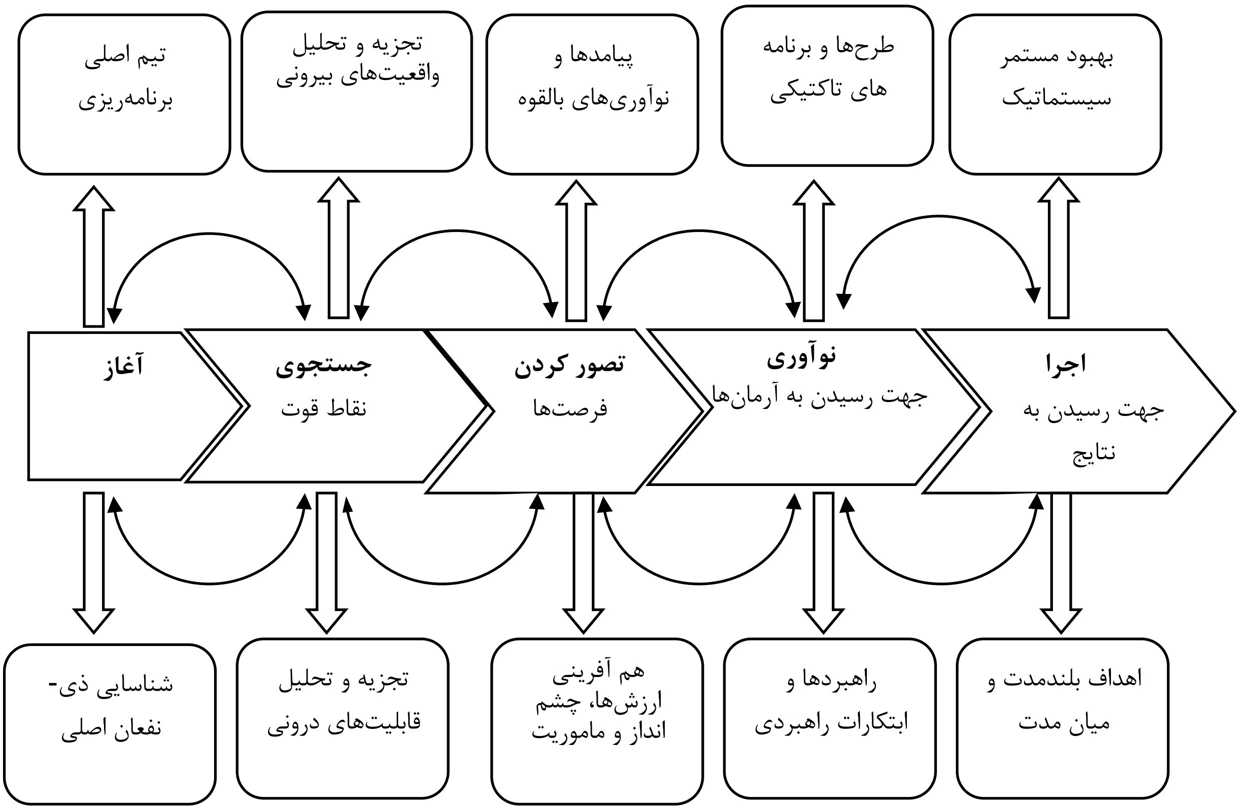
جدول ۳- بخش‌های شهرستان چگنی و دهستان‌های هر بخش به تفکیک

مأخذ: مرکز آمار ایران، ۱۳۹۵

شهرستان	بخش	دهستان
شهرستان چگنی	بخش مرکزی (دوره چگنی)	دوره
		تشکن
	بخش ویسیان	ویسیان
		شورآباد
	بخش شاهیوند	کشکان شمالی
		کشکان جنوبی

٤. یافته‌های تحقیق

هدف در توسعه، رسیدن به نتایجی است که بهترین تعادل منافع و هزینه‌ها را بـرای تمـام گروه‌های ذی‌نفع فراهم کند، اما هدف یادشده محقق نمی‌شود مگر با شناسـایی و درگیرکـردن همه ذی‌نفعان کلیدی که در یک سیستم در ارتباط با هم هستند؛ ازایـن‌رو در ایـن پـژوهش از چارچوب SOAR استفاده شده است. شکل ۳ مراحل چارچوب راهبردی SOAR را کـه پـنج مرحله است، نمایش می دهد.



شکل ۳- چارچوب راهبردی SOAR

مآخذ: استاورس و سینت، ۲۰۱۰؛ استاورس و مالون[1]، ۲۰۱۵

برای پیاده‌سازی چارچوب راهبردی SOAR مراحل به صورت گام های زیر تطبیق و استفاده شد که متناسب با هر مرحله یافته‌های تحقیق ارائه می شود

گام اول- شناسایی ذی‌نفعان (آغاز)

ازآنجاکه تدوین راهبردهای توسعه باید به‌صورت مشارکتی و با کمک ذی‌نفعان (افراد تأثیرگذار و تأثیرپذیر در تصمیم‌گیری‌های توسعه روستایی) انجام شود، گام اول در این پژوهش شناسایی ذی‌نفعان به‌عنوان اقدامی کلیدی است. ذی‌نفعان شامل متخصصان، خبرگان

1. Stavros & Malone

محلی و مسئولان ذی‌ربط جامعه نظری این پژوهش را تشکیل می‌دهند. چهار معیار برای انتخاب شرکت‌کنندگان در پژوهش تعیین شد که عبارت‌اند از:

کلیدی بودن: آیا این افراد جزء کسانی هستند که در فرایند تصمیم‌گیری توسعه روستایی، نقش کلیدی بر عهده دارند؟

فهم نظری موضوع: آیا افراد (ذی‌نفعان) فهم درستی از توسعه روستایی دارند؟ بدین معنی که بدانیم افراد شناسایی‌شده برای مشارکت در پژوهش، دانش و درک لازم را در زمینه مربوطه دارند. در این پژوهش، افرادی برای مصاحبه انتخاب شدند که یا دارای دانش در زمینه توسعه روستایی هستند یا با این موضوع ارتباط مستقیم و تجربه دارند.

تنوع: ذی نفعان منتخب در زمینه‌های متنوع در حال فعالیت باشند؛ ازاین‌رو سعی شد افرادی به‌عنوان ذی‌نفع شناسایی و انتخاب شوند که از لحاظ دانش، تجربه، فعالیت و مسئولیت در حوزه توسعه روستا تاحدودی متنوع باشند و همچنین از لحاظ محل زندگی در شهرستان تا حد امکان پراکنده باشند.

علاقه: افراد منتخب انگیزه یا علاقه مناسبی برای مشارکت در پژوهش داشته باشند.

یکی از راه‌های شناسایی ذی نفعان، شناخته‌شدن توسط دیگران است؛ بنابراین یک گروه تسهیلگر برای شناسایی ذی‌نفعان کلیدی و همچنین ذی‌نفعان کلیدی منتخب (تیم اصلی برنامه‌ریزی) تشکیل شد. این گام به‌صورت مراحل زیر انجام شد:

۱- شناسایی تسهیلگران توسط محقق به‌وسیله پرس‌وجو و تحقیق میدانی. این تسهیلگران دارای شناخت و ارتباط مناسبی با ذی‌نفعان کلیدی بودند؛

۲- شناسایی ذی‌نفعان کلیدی توسط تسهیلگران با معیار کلیدی‌بودن، فهم نظری موضوع پژوهش، تنوع و علاقه که توضیح داده شد؛

۳- شناسایی ذی‌نفعان کلیدی منتخب توسط تسهیلگران با کمک ماتریس علاقه-قدرت.

جامعه نظری تحقیق

برای مدیریت ذی‌نفعان ابزارها، روش‌ها و تکنیک‌های زیادی وجود دارد؛ مانند ارزیابی ریسک ذی‌نفعان، ماتریس قدرت-علاقه، شبکه نفوذ-بهره، ماتریس ضربه-احتمال، شاخص

تأثیر ذی‌نفعان، شاخص سود واگذارشده، مقدار ویژگی ذی‌نفعـان، ارزش موقعیـت ذی‌نفعـان، حلقه ذی‌نفعان، ماتریس رابطه، ماتریس مسئولیت اخلاقی ذی‌نفعان، ماتریس تعهـد ذی‌نفعـان، تکنیک‌های بررسی سهام‌داران و... (سیرنگ و سوانسون[1]، ۲۰۱۲). یکی از شناخته‌شده‌ترین این ابزارها، ماتریس علاقه–قدرت است که برای شناسایی ذی‌نفعان کلیدی منتخب در این پژوهش استفاده شد. ماتریس علاقه–قدرت ابزاری است که به‌وسیله آن ذی‌نفعان بررسی می‌شوند و بـا توجه به ابعاد ماتریس یعنی علاقه و قـدرت، جایگـاه ذینفعـان در مـاتریس بـه‌عنوان ذینفعـان کلیدی انتخاب می‌شود (رضوانی و همکاران، ۱۳۹۵). مندلو در اصل این روش را ابـداع کـرد، اما جانسون و شولز ساده‌سازی کردند و تطبیق دادند و با جایگزین کردن انـدازه‌گیـری علاقـه به‌جای محور دینامیک، به شکل فعلی مـاتریس علاقـه – قـدرت درآمـد (اولانـدر و لنـدین[2]، ۲۰۰۵).

با توجه به ویژگی‌های جامعه نظری و تعریف ذی‌نفع، تعـداد ۱۱۰ ذی‌نفـع کلیـدی شـامل دهیاران و شوراهای روستایی و محلی، خبرگان محلی، مسئولان شهرسـتانی و اسـتانی و افـراد مطلع در روستاهای چگنی از طریق گروه تسهیل‌کننده شناسایی شدند (جدول ٤).

جدول ٤– تعداد ذی‌نفعان براساس مسئولیت

دهیاران	۲۳
اعضای شوراهای شهری و روستایی	۲۲
خبرگان محلی و افراد مطلع	٤٤
مسئولین شهرستانی و استانی	۲۱
جمع	۱۱۰

1. Siering & Svensson
2. Olander & Landin

پس از شناسایی ذی‌نفعان کلیدی، گروه تسهیلگر تعدادی از این افراد را به‌وسیله ماتریس علاقه–قدرت به‌عنوان ذی‌نفعان کلیدی برای تشکیل تیم اصلی برنامه‌ریزی انتخاب کردند. برای این کار، دو سؤال با پاسخ‌ها زیاد و کم طراحی شد:

۱– میزان علاقه‌مندی ذی‌نفع مدنظر به همکاری با محققان در ادامه‌ی پژوهش چه مقدار است؟

۲– میزان قدرت ذی‌نفع مدنظر برای تأثیرگذاری بر توسعه روستایی شهرستان چگنی چه مقدار است؟

سؤال اول، توسط خود ذی‌نفعان کلیدی به‌واسطه تسهیل‌گر و سؤال دوم توسط تسهیل‌گران مرتبط با ذی‌نفع پاسخ داده شد. پس از پاسخ‌گویی به پرسشنامه، جایگاه هرکدام از ذی‌نفعان در ماتریس علاقه–قدرت مشخص شد. برای تشکیل گروه ذی‌نفع کلیدی منتخب، افرادی انتخاب شدند که هم علاقه‌مندی و هم قدرت تأثیرگذاری آن‌ها زیاد بود. در مراحل بعدی پژوهش از این گروه منتخب به‌عنوان تیم اصلی برنامه‌ریزی در جلسات و نشست‌ها استفاده شد و تسهیلگران نیز نقش هماهنگ‌کننده و ارتباط‌دهنده بین پژوهشگر و ذی‌نفعان کلیدی منتخب را داشتند.

جدول ۵– تعداد تسهیل‌گران و ذی‌نفعان به تفکیک هر بخش

	قدرت		
کم	«ب» ۲۷ نفر	«الف» ۲٤ نفر	علاقه
زیاد	«د» ۳۲ نفر	«ج» ۲۷ نفر	
	زیاد	کم	

جدول ٦- وضعیت ذی‌نفعان بر اساس ماتریس قدرت - علاقه

نام بخش‌ها	تعداد تسهیل گران	ذی‌نفعان کلیدی	ذی‌نفعان کلیدی منتخب
دوره چگنی	٤	٤٨	١٤
ویسیان	٢	٢٨	٨
چمپلک	٢	٣٤	١٠
جمع	٨	١١٠	٣٢

گام دوم: شناسایی نقاط قوت و فرصت‌ها

در این گام ابتدا با مصاحبه جداگانه با هریک از ذی‌نفعان کلیدی منتخب، موارد نقاط قوت و فرصت‌ها در حوزه‌های صنعت و معدن، کشاورزی، گردشگری، منابع طبیعی و انسانی، اجتماعی و فرهنگی، بهداشت و درمان، آموزش، فناوری اطلاعات و ارتباطات، حمل‌ونقل و زیرساخت‌های روستایی پیش روی شهرستان چگنی شناسایی شدند. آن‌ها با توجه به دانش و تجربه خود، قوت‌ها و فرصت ها را با تأکید به رویکرد مثبت اندیش (AI) بیان کردند. این رویکرد به‌جای تمرکز بر مشکلات، ضعف‌ها و تهدیدات، به شناسایی و تأکید بر نقاط قوت و فرصت‌های پیش‌رو می‌پردازد (خاشعی و اصلانی افراشته، ١٣٩٤). پس از جمع‌آوری، تجمیع، تعدیل و حذف تکرار و موارد موازی، فهرستی از نقاط قوت و فرصت توسط پژوهشگران شناسایی شد. سپس با همکاری تسهیلگران از همه ذی‌نفعان کلیدی منتخب برای جلسه دعوت شد که جلسه با حضور ١٨ نفر از آن‌ها تشکیل شد. در این جلسه از آن‌ها خواسته شد که فهرست جمع‌بندی قوت‌ها و فرصت‌ها را بررسی کنند و در صورت نیاز، آن‌ها را تغییر، کاهش یا افزایش دهند. در این جلسه پژوهشگر به‌عنوان برگزارکننده و دبیر حضور داشت. حاصل این جلسه ارائه ٣٦ نقطه قوت و ٣٢ فرصت بود. سپس در ادامه جلسه، قوت‌ها و فرصت‌ها به پرسشنامه تبدیل شد و از ذی‌نفعان کلیدی منتخب خواسته شد تا با اجماع نظر برای هر نقطه قوت و فرصت، ضریب و امتیاز براساس منطق ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی خارجی (EFE) تعیین کنند که درنهایت مهم‌ترین نقاط قوت و فرصت شناسایی شدند. برای تعیین ضریب از ذی‌نفعان کلیدی درخواست شد که تأثیر هرکدام از عوامل راهبردی قوت و فرصت را در توسعه روستایی براساس درصد ذکر کنند؛ به‌نحوی‌که

جمع درصد تأثیر قوت‌ها صد درصد و جمع درصد فرصت‌ها هم صد درصد شود. هرچه ضریب قوت یا فرصتی بیشتر باشد، به معنای تأثیر بیشتر آن عامل در موفقیت شهرستان در رسیدن به اهداف توسعه خود است. برای تعیین امتیاز هریک از قوت‌ها و فرصت‌ها از حاضران درخواست شد که به هریک از این عوامل نمره‌ای بین ۱ تا ۵ اختصاص دهند؛ به این صورت که در قوت‌ها، بیشترین قوت نمره ۵ و کمترین قوت نمره ۱ می‌گیرد و در فرصت‌ها با توجه به وضعیت منطقه، فرصت‌هایی که بیشترین احتمال بهره‌بردای دارند، نمره ۵ و مواردی که کمترین احتمال بهره‌برداری دارند، نمره ۱ می‌گیرند. درنهایت از ضرب ضریب در امتیاز، نمره هر عامل راهبردی تعیین می‌شود. تعداد ۱۵ نقطه قوت و ۱۵ فرصت که بیشترین نمره را داشتند، به‌عنوان مهم‌ترین عوامل شناخته شدند.

جدول ۷- فهرست قوت‌های مناطق روستایی شهرستان چگنی

ردیف	قوت‌ها	ضریب (درصد)	امتیاز (۱-۵)	نمره
۱	وجود منابع آب زیرزمینی و سطحی به اندازه کافی	۳/۸۲	۵	۰/۱۹۱۰
۲	ظرفیت زیاد شهرستان در پرورش دام (دامداری، محیط مناسب و تجربه مردمی)	۳/۵۷	۵	۰/۱۷۸۵
۳	شرایط آب وهوایی معتدل و مناسب برای زندگی در روستاها	۳/۳۵	۵	۰/۱٦۷۵
٤	برخورداری از اراضی به اندازه کافی برای انجام طرح‌ها و پروژه‌ها	۳/۱۸	۵	۰/۱۵۹
۵	خانه‌های مسکونی جدید روستاییان مطابق با استانداردها و ضوابط مهندسی و به اندازه کافی	۲/۷۹	۵	۰/۱۳۹۵
٦	تولیدات دامی (شیر، گوشت و پشم) در دامداری‌های روستا	۳/٤٤	٤	۰/۱۳۷٦
۷	خاک و زمین مناسب و حاصلخیز و شرایط اقلیمی مساعد برای انواع فعالیت‌های کشاورزی	۳/٤٤	٤	۰/۱۳۷٦
۸	وجود بناهای تاریخی، زیارتی و جاذبه‌های طبیعی در برخی روستاهای شهرستان برای گردشگری	۳/۳۵	٤	۰/۱۳٤۰
۹	بهره‌مندی روستاها از خدمات اینترنتی	۳/۲۷	٤	۰/۱۳۰۸
۱۰	وجود امنیت زیاد در روستاها	۳/۲۲	٤	۰/۱۲۸۸
۱۱	وضعیت مناسب مسیرهای ارتباطی روستاها به معبر شهری و معبرهای بین روستایی	۳/۲۲	٤	۰/۱۲۸۸

ردیف	قوت‌ها	ضریب (درصد)	امتیاز (۱–۵)	نمره
۱۲	میزان نسبتاً زیاد تولیدات کشاورزی در سطح روستا	۳/۰۹	٤	۰/۱۲۳٦
۱۳	برخورداری از نیروی کار ارزان و ماهر در مناطق روستایی شهرستان جهت فعالیت‌ها اقتصادی	۳/۰۹	٤	۰/۱۲۳٦
۱٤	خانواده‌گرایی و پیوند عاطفی محکم درون خانواده‌ها	۳/۰۱	٤	۰/۱۲۰٤
۱۵	وجود سابقه برنامه‌ریزی روستایی در سطح ملی در سلسله‌مراتب برنامه‌ریزی کشور و همچنین وجود مستندات قانونی در مورد افزایش اختیارات مقامات محلی و منطقه‌ای برای تصمیم‌گیری در امور برنامه‌ریزی کشور	۳/۰۱	٤	۰/۱۲۰٤
۱٦	اجرای طرح هادی در اکثر روستاهای شهرستان	۲/۹۷	٤	۰/۱۱۸۸
۱۷	دارابودن تجربه و دانش بومی در بخش کشاورزی و دامداری	۲/۸۸	٤	۰/۱۱۵۲
۱۸	وجود مراکز بهداشتی در اکثر روستاها و همچنین آموزش پزشکی برای واکسیناسیون در جهت پیشگیری از بیماری‌های واگیردار	۲/۸۸	٤	۰/۱۱۵۲
۱۹	وجود وسایل ایاب و ذهاب به مراکز استان و شهرستان (تاکسی، مینی بوس و...)	۲/۸٤	٤	۰/۱۱۳٦
۲۰	نگرش مثبت مسئولان و مدیران دولتی به توسعه روستایی	۲/۷۹	٤	۰/۱۱۱٦
۲۱	دارابودن خدمات اساسی (تلفن، اینترنت، برق،گاز و آب لوله کشی) در روستاهای شهرستان	۳/۵۲	۳	۰/۱۰۵٦
۲۲	وجود مراکز آموزشی ابتدایی، متوسطه و دبیرستان دخترانه و پسرانه در مراکز دهستان‌های بخش	۲/٤۵	٤	۰/۰۹۸
۲۳	علاقه و رضایت‌مندی مردم روستا از روستانشینی و محیط روستا	۲/٤۵	٤	۰/۰۹۸
۲٤	توانایی جذب بودجه و تسهیلات از بانک ها برای انجام طرح‌ها و پروژه‌ها	۲/۸۸	۳	۰/۰۸٦٤
۲۵	بهره‌مندی همه مردم روستاها از بیمه خدمات درمانی روستاییان	۲/٦٦	۳	۰/۰۷۹۸
۲٦	وجود ادوات جدید و کارآمد کشاورزی	۲/۵۸	۳	۰/۰۷۷٤
۲۷	وجود ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه در زمینه تولید، فرآوری و عرضه گوشت مرغ	۱/۹۳	٤	۰/۰۷۷۲

ردیف	قوت‌ها	ضریب (درصد)	امتیاز (۱–۵)	نمره
۲۸	وجود تعدادی معدن سنگ مرمریت و هچنین ظرفیت‌های بدون استفاده ذخایر سنگ	۱/۸۰	٤	۰/۰۷۲۰
۲۹	پتانسیل زیاد تولید انواع محصولات کشاورزی (انار، برنج و ماش، صیفی‌جات و...)	۲/۳٦	۳	۰/۰۷۰۸
۳۰	پایبندی به آداب، رسوم و سنت‌ها و برخورداری از همگنی‌های قومی، زبانی و مذهبی	۲/۲۳	۳	۰/۰٦٦۹
۳۱	وجود نهادهای محلی (تعاونی‌ها، صندوق‌های خرد روستایی و...) و شکل‌گیری شوراهای اسلامی روستا، بخش و دهیاران	۲/۱۵	۳	۰/۰٦٤۵
۳۲	وجود کوهستان‌ها در روستاهای شهرستان جهت انجام ورزش‌ها و تفریحات کوهستانی (مانند راه پیمایی و کوهنوردی)	۲/۰۲	۳	۰/۰٦۰٦
۳۳	استفاده روستاییان از روش‌های جدید آبیاری و کشاورزی که باعث تسهیل کار مردم روستا شده است	۲/۷۹	۲	۰/۰۵۵۸
۳٤	وجود تعدادی پرورش ماهی در روستاهای شهرستان	۱/۸۵	۳	۰/۰۵۵۵
۳۵	وجود گیاهان دارویی خودرو در زمین ها و کوهستان‌های اطراف روستاها	۱/۳۸	٤	۰/۰۵۵۲
۳٦	برخورداری از روحیه همیاری و مشارکت در مردم روستا	۱/۷۲	۳	۰/۰۵۱٦
جمع		۱۰۰/۰۰		۳/۷

جمع نمرات قوت‌ها ۳/۷ شده است که نشان می‌دهد نقاط قوت منطقه بالاتر از متوسط است، اما خیلی بیشتر از ۳ که میانه امتیازات است، قرار ندارد.

جدول ۸- فهرست فرصت‌های مناطق روستایی شهرستان چگینی

ردیف	فرصت‌ها	ضریب (درصد)	امتیاز (۱–۵)	نمره
۱	وجود مراتع کافی برای پرورش و توسعه دام و طیور و زنبور عسل	۳/٤۸	۵	۰/۱۷٤
۲	بازار مناسب خرید و فروش محصولات و تولیدات روستایی	۳/۳۸	۵	۰/۱٦۹۰
۳	شرایط مناسب محیطی برای توسعه کشت محصولات کشاورزی و توسعه دامداری ها	۳/۷۷	٤	۰/۱۵۰۷
٤	افزایش مشارکت روستاییان در توسعه روستایی	۳/۷۲	٤	۰/۱٤۸۷

ردیف	فرصت‌ها	ضریب (درصد)	امتیاز (۱-۵)	نمره
۵	افزایش حمایت دولت در دادن تسهیلات کم‌بهره کشاورزی، دامداری و دیگر فعالیت‌های اقتصادی در روستاها	۳/٦۲	٤	۰/۱٤٤۹
٦	افزایش علاقه‌مندی جامعه برای مسافرت و تفریح در روستاها	۳/٥۷	٤	۰/۱٤۲۹
۷	امکانات محیطی کافی برای احداث و توسعه طرح‌های اشتغال زایی	۳/٤۸	٤	۰/۱۳۹۱
۸	افزایش نرخ باسوادی در روستاها و افزایش تعداد نیروهای جوان باسواد تحصیل‌کرده برای ارتقای مهارت‌ها و کارآفرینی در روستاها	۳/٤۳	٤	۰/۱۳۷۱
۹	توسعه روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات و نفوذ آن در اقصی نقاط روستاها	۳/۳۸	٤	۰/۱۳٥۲
۱۰	وجود منابع و ذخایر سنگ مرمریت برای احداث و توسعه معادن سنگ	۳/۲۸	٤	۰/۱۳۱۳
۱۱	امکان افزایش ارزش محصولات کشاورزی و دامپروری از طریق بهبود کیفیت و فرآوری مناسب	۳/۲۸	٤	۰/۱۳۱۳
۱۲	وجود زمینه‌های لازم برای حضور کارآفرینان و سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در طرح های اشتغال زا روستایی	۳/۱۹	٤	۰/۱۲۷٥
۱۳	زمینه‌های مساعد دسترسی به روستاهای مجاور و مراکز شهرستان ها	۳/۱٤	٤	۰/۱۲٥٥
۱٤	افزایش اهمیت استفاده از گیاهان دارویی در جامعه	۳/۰٤	٤	۰/۱۲۱۷
۱٥	افزایش علاقه‌مندی مهاجران روستایی و ساکنان شهری برای سرمایه‌گذاری در روستاها	۲/۹۹	٤	۰/۱۱۹۷
۱٦	وجود امکانات برای افزایش تعداد مراکز بهداشت و درمان	۲/۹٥	٤	۰/۱۱۷۸
۱۷	بهبود نسبی ساختارها و زیربناهای صنعتی	۳/۷۷	۳	۰/۱۱۳۰
۱۸	وجود شرایط و امکانات برای تأسیس دانشگاه در شهرستان	۲/۸۰	٤	۰/۱۱۲۰
۱۹	تأکید مسئولان کشوری، استانی و شهرستانی بر توسعه روستاها	۳/۷۲	۳	۰/۱۱۱٥
۲۰	افزایش حس تعلق به محیط زندگی در ساکنان روستایی	۲/٦٦	٤	۰/۱۰٦۲
۲۱	ظرفیت‌های خالی و مناسب در توسعه مکانیزاسیون کشاورزی	۲/٦٦	٤	۰/۱۰٦۲
۲۲	بهبود وضع زندگی روستاییان	۳/٤۸	۳	۰/۱۰٤۳
۲۳	امکان جذب سرمایه‌های مختلف از سرمایه‌گذاران خصوصی و دولت در راستای توسعه گردشگری	۳/۳۳	۳	۰/۱۰۰۰

ردیف	فرصت‌ها	ضریب (درصد)	امتیاز (۱-۵)	نمره
٢٤	امکان تبدیل دامداری‌های سنتی به نیمه‌صنعتی و صنعتی	۳/۲۸	۳	۰/۰۹۸۵
٢۵	امکان اشتغال و بهره‌گیری مناسب از نیروی کار زنان و سالخوردگان در فعالیت‌های روستایی نظیر کشاورزی و دامداری	۲/۳۲	٤	۰/۰۹۲۷
٢٦	استقرار روستاها در حد فاصل مراکز شهرستان‌های خرم‌آباد، کوهدشت و پلدختر و همچنین در مسیر ترانزیتی عراق	۲/۷۰	۳	۰/۰۸۱۱
٢٧	وجود زمینه‌های مناسب برای خدمات دهی به دیگر شهرستان‌ها	۲/٦٦	۳	۰/۰۷۹۷
٢٨	تمایل به سرمایه‌گذاری مهاجران روستایی خارج از شهرستان در روستاها	۲/٦٦	۳	۰/۰۷۹۷
٢٩	افزایش نهادهای حقیقی و حقوقی غیردولتی کمک‌کننده به توسعه و آبادانی روستا، به ویژه در روستاهای محروم	۱/۹۳	٤	۰/۰۷۷۳
۳۰	افزایش مصرف آب معدنی در کشور	۱/۹۳	٤	۰/۰۷۷۳
۳۱	وجود شرایط برای احداث صنایع تبدیلی و تکمیلی	۳/۷۷	۲	۰/۰۷۵۳
۳۲	امکان ارتقای برخی سکونتگاه‌های روستایی به شهر	۲/٦٦	۲	۰/۰۵۳۱
	جمع	۱۰۰/۰۰		٤/٤۷۹

جمع نمره فرصت ها ٤/٤۷۹ به دست آمده است که نشان از وجود فرصت‌های مطلوب و احتمال زیاد بهره برداری از این فرصت‌ها دارد که زمینه مناسبی را برای ترسیم آرمان‌های مطلوب برای این منطقه فراهم می‌کند.

گام سوم: بیان آرمان‌ها

در این گام پس از مشخص‌شدن مهم‌ترین نقاط قوت و فرصت پیشرو در توسعه روستایی شهرستان چگنی، جلسه‌ای با حضور گروه منتخب برگزار شد که اعضای گروه بر اساس نقاط قوت و فرصت شناسایی‌شده و همچنین با در نظر گرفتن ارزش‌ها و بررسی مأموریت‌ها و چشم‌اندازهای تعیین‌شده در اسناد[1] شهرستان، به بحث و گفت‌وگو در مورد آرمان (تصور آینده)های شهرستان چگنی پرداختند. در این مرحله از ذی‌نفعان خواسته می‌شود براساس نقاط و قوت فرصت شناسایی‌شده و همچنین در نظر گرفتن ارزش‌ها و چشم‌اندازها و

۱. به‌عنوان نمونه سند آمایش شهرستان چگنی که معاونت برنامه‌ریزی و اشتغال استانداری لرستان تهیه کرده است.

مأموریت‌های شهرستان، به این سؤال پاسخ دهند که آینده مطلوب و آرمانی شهرستان چگنی چیست؟

شرکت‌کنندگان از قدرت تصور مثبت آینده به‌عنوان پایه‌ای برای پیش‌بینی آینده مطلوب و آرمان‌ها استفاده کردند. این تصورها و گفت‌وگوهای پشتیبان، درگام بعد الهام‌بخش و عامل محرک راهبردها و ابتکارات راهبردی هستند. فهرست آرمان‌های مورد اجماع درباره شهرستان چگینی به صورت زیر است:

۱- دارای جایگاهی بالا در استفاده حداکثری از مراتع برای پرورش دام و طیور و زنبورعسل؛

۲- شناخته‌شدن شهرستان چگنی به‌عنوان یک مکان گردشگری در کشور؛

۳- برتربودن در زمینه جذب حداکثر سرمایه از سرمایه‌گذاران خارجی و داخلی؛

٤- دارای جایگاهی بالا در اشتغال جوانان جویای کار شهرستان و به‌کارگیری آن‌ها در زمینه‌های تخصصی تحصیلی‌شان؛

٥- یکی از قطب‌های تولید محصولات دامی در بین شهرستان‌های استان؛

٦- حداکثر مشارکت مؤثر سرمایه‌گذاران خارجی، دولت و مهاجران روستایی در توسعه و عمران روستا؛

۷- دارای جایگاهی بالا در استفاده از فناوری‌های به‌روز و کارآمد در تمام زمینه‌های توسعه روستایی؛

۸- حداکثر استفاده از صنایع تبدیلی و تکمیلی؛

۹- شناخته‌شدن به‌عنوان یکی از قطب‌های تولیدات کشاورزی و باغی؛

۱۰- حداکثر استفاده مؤثر و کارآمد از آب‌های سطحی و زیرزمینی؛

۱۱- شناخته‌شدن به‌عنوان یکی از شهرستان‌های استخراج معادن سنگ؛

۱۲- افتخار به داشتن محیط‌زیستی با کمترین آسیب ممکن.

گام چهارم: تدوین راهبردها و ابتکارات راهبردی

در این گام پس از شناسایی نقاط قوت و فرصت و ترسیم آرمان‌ها، جلسه‌ای دیگر با حضور ذی‌نفعان کلیدی منتخب برگزار شد. از آن‌ها خواسته شد با توجه به نقاط قوت و آرمان‌های تعیین‌شده در جلسات قبل، بر پایه قوت ها و فرصت ها و برای رسیدن به آرمان-های ترسیم شده، راهبردها و ابتکارات راهبردی را بیان کنند. شرکت‌کنندگان در پاسخ، موارد زیر را به‌عنوان بهترین راهبردها و ابتکارات راهبردی بیان کردند:

۱- شناسایی ذخایر طبیعی شهرستان و افزایش ظرفیت استخراج از معدن‌های شهرستان؛

۲-ایجاد و توسعه واحدهای صنایع تبدیلی و تکمیلی مرتبط با بخش‌های کشاورزی و دامداری و آبزی‌پروری؛

۳- توسعه و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در تمام زمینه‌های توسعه روستایی؛

٤- اولویت قرار دادن صنعت گردشگری در سند توسعه شهرستان و بهره‌گیری از ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل جاذبه‌های طبیعی، تاریخی و مذهبی شهرستان برای جلب گردشگران؛

٤- فراهم آوردن بستر لازم برای جذب سرمایه‌گذاران برای سرمایه‌گذاری در شهرستان؛

٦- گسترش و توسعه شبکه فناوری اطلاعات و ارتباطات و افزایش سرعت ارتباطات؛

۷- بهره‌برداری و بهره‌وری درست از منابع آب شهرستان و حفاظت از منابع آب سطحی و زیرزمینی؛

۸- نوسازی و بهبود همه شبکه‌های ارتباطی جاده‌ای؛

۹- بسترسازی برای توسعه فعالیت نهادها و تشکل‌ها در زمینه اجتماعی-فرهنگی شهرستان؛

۱۰- پوشش امکانات و خدمات بهداشتی درمانی در همه حوزه‌های شهری و روستایی شهرستان؛

۱۱- به حداقل رساندن نرخ بی‌سوادی جمعیت شهرستان و توسعه فضاهای آموزشی و پرورشی در همه مقاطع در تمام حوزه‌های شهری و روستایی شهرستان؛

۱۲- ایجاد بخش صادرات و واردات و همچنین ساماندهی به بازار خرید و فروش محصولات؛

۱۳- حفاظت از منطقه حفاظت‌شده سپیدکوه و سایر زیستگاه‌های حساس شهرستان؛

۱٤- فراهم‌آوردن زمینه‌ها برای ایجاد اشتغال برای همه افراد جامعه به‌خصوص جـوان‌هـای تحصیل‌کرده.

جزئیات اجرای گام های پژوهش در جدول ۹ خلاصه شده است.

جدول ۹- جزئیات اجرایی پژوهش

فعالیت	روش انجام کار	مجری (توسط چه کسی؟)	زمان
شناسایی تسهیل گران (۸ نفر)	شناسایی افرادی که ارتباط مناسب و شناخت خوبی از ذی‌نفعان کلیدی دارند که از طریق تحقیقات محلی توسط محقق شناسایی شدند.	محقق	از تاریخ ۱۳۹۸ /۰۷/۲۰ تا ۱۳۹۸/۰۷/۲۷
شناسایی ذی‌نفع کلیدی (۱۱۰ نفر)	شناسایی ذی‌نفعان کلیدی با توجه به ٤ معیار کلیدی بودن، فهم نظری موضوع، تنوع و علاقه	تسهیلگران (۸ نفر)	از تاریخ ۲۹/ ۰۷/ ۱۳۹۸ تا ۰٤/ ۰۸/ ۱۳۹۸
شناسایی ذی‌نفع کلیدی منتخب (۳۲ نفر)	شناسایی ذی‌نفعان کلیدی به‌وسیله ماتریس علاقه-قدرت که علاقه و قدرت بسیار در زمینه پژوهش دارند	تسهیلگران	از تاریخ ۱۳۹۸/۰۸/۰۸ تا ۱۳۹۸/۰۸/۱۳
شناسایی نقاط قوت و فرصت‌ها	پرسش از همه ذی‌نفعان به‌صورت تکی برای معرفی نقاط قوت و فرصت‌ها	ذی‌نفعان کلیدی منتخب (۳۲ نفر)	از تاریخ ۱۳۹۸/۰۸/۱۵ تا ۱۳۹۸/۰۸/۲۰
جمع‌بندی و پالایش قوت‌ها و فرصت‌های شناسایی‌شده	تهیه فهرست پالایش‌شده از قوت‌ها و فرصت‌ها با تحلیل مضمون نکات بیان‌شده و حذف موارد تکرار و موازی	پژوهشگران	هفته پایانی آبان
شناخت ۳٦ نقطه قوت و ۳۲ فرصت نهایی و اولویت‌بندی آن‌ها که ۱۵ نقطه قوت و ۱۵ فرصت به‌عنوان مهم‌ترین‌ها شناسایی شد.	تهیه فهرست نهایی قوت‌ها و فرصت‌ها با تغییر، اصلاح و کاهش یا افزایش نقاط قوت و فرصت‌هایی که در مرحله قبل جمع‌آوری شده بود، همچنین در ادامه اولویت بندی این نقاط قوت و فرصت‌ها	ذی‌نفعان کلیدی منتخب (شرکت‌کنندگان در جلسه ۱۸ نفر)	در تاریخ ٦/ ۰۹/ ۱۳۹۸ به‌مدت یک ساعت و نیم

فعالیت	روش انجام کار	مجری (توسط چه کسی؟)	زمان
ترسیم آرمان‌ها (۱۲ مورد)	شناسایی آرمان‌ها با توجه به نقاط قوت و فرصت‌ها و با در نظر گرفتن و بررسی ارزش-ها و مأموریت‌ها و چشم‌اندازهای شهرستان	ذی‌نفعان کلیدی منتخب (شرکت‌کنندگان در جلسه ۲۳ نفر)	۱۳۹۸/ ۰۹/۲۰ به مدت یک ساعت و نیم
پیشنهاد راهبردها و ابتکار راهبردی (١٤ مورد)	شناسایی راهبردها و ابتکارات راهبردی با توجه به نقاط قوت و فرصت‌ها و برای رسیدن به آرمان‌ها	ذی‌نفعان کلیدی منتخب (شرکت‌کنندگان در جلسه ۲۰ نفر)	۱۳۹۸/ ۱۰/۱۱ به مدت یک ساعت ونیم

محتوای حاصل از اجرای چهار مرحله SOAR را به‌صورت جدول ۱۰ می‌توان خلاصه کرد.

جدول ۱۰- چهار عامل کلیدی SOAR

ماخذ: یافته¬های پژوهش

Opportunities **بهترین فرصت‌های ممکن پیش‌رو کدام‌اند؟**	**Strengths** **بزرگ‌ترین دارایی‌ها و جنبه‌های مثبت کدام‌اند؟**	
۱. وجود مراتع به اندازه کافی برای پرورش و توسعه دام و طیور و زنبورعسل ۲. بازار مناسب خرید و فروش محصولات و تولیدات روستایی ۳. شرایط مناسب محیطی برای توسعه کشت محصولات کشاورزی و توسعه دامداری‌ها ٤. افزایش مشارکت روستاییان در همه زمینه‌های توسعه روستایی ۵. افزایش حمایت دولت در دادن تسهیلات کم‌بهره کشاورزی، دامداری و دیگر فعالیت‌های اقتصادی در روستاها ٦. افزایش علاقه‌مندی جامعه برای مسافرت و تفریح در روستاها ۷. امکانات محیطی کافی برای احداث و توسعه	۱. وجود منابع آب زیرزمینی و سطحی به‌اندازه کافی ۲. ظرفیت زیاد شهرستان (دامداری، محیط مناسب و تجربه مردمی) در پرورش دام ۳. امکانات و شرایط آب‌وهوایی مناسب برای زندگی در روستاها ٤. برخورداری از اراضی به‌اندازه کافی جهت انجام طرح‌ها و پروژه‌ها ۵. خانه‌های نوساز روستاییان مطابق با استانداردها و ضوابط مهندسی و به‌اندازه کافی ٦. تولیدات دامی (شیر، گوشت و پشم) در دامداری‌های روستا ۷. خاک و زمین مناسب و حاصلخیز و شرایط اقلیمی مساعد برای انواع فعالیت‌های کشاورزی ۸. وجود بناهای تاریخی، زیارتی و جاذبه‌های طبیعی در	بررسی‌های راهبردی

طرح‌های اشتغال‌زایی ۸. نرخ باسوادی بالا در روستاها (حدود ۸۷ درصد باسوادی) و تعداد زیاد نیروهای جوان تحصیل‌کرده برای ارتقای مهارت‌ها و کارآفرینی در روستاها ۹. توسعه روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات و نفوذ آن در اقصی نقاط روستاها ۱۰. وجود منابع و ذخایر سنگ مرمریت برای احداث و توسعه معادن سنگ ۱۱. امکان افزایش ارزش محصولات کشاورزی و دام‌پروری از طریق بهبود کیفیت و فرآوری مناسب ۱۲. وجود زمینه‌های لازم برای حضور کارآفرینان و سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در طرح‌های اشتغال‌زا روستایی ۱۳. زمینه‌های مساعد دسترسی به روستاهای مجاور و مراکز شهرستان‌ها ۱۴. افزایش اهمیت استفاده از گیاهان دارویی در جامعه ۱۵. افزایش علاقه‌مندی مهاجران روستایی و ساکنان شهری برای سرمایه‌گذاری در روستاها	برخی روستاهای شهرستان برای گردشگری ۹. بهره‌مندی روستاها از خدمات اینترنتی و توانایی استفاده از فناوری‌های بروز ۱۰. وجود امنیت زیاد در همه زمینه‌ها ۱۱. وضعیت مناسب مسیرهای ارتباطی روستاها به معبر شهری و معبرهای بین روستایی ۱۲. میزان نسبتاً زیاد تولیدات کشاورزی در سطح روستا ۱۳. برخورداری از نیروی کار ارزان و ماهر در مناطق روستایی شهرستان جهت فعالیت‌ها اقتصادی ۱٤. خانواده‌گرایی و پیوند عاطفی محکم درون خانواده‌ها ۱۵. وجود سابقه برنامه‌ریزی روستایی در سطح ملی در سلسله‌مراتب برنامه‌ریزی کشور و همچنین وجود مستندات قانونی در مورد افزایش اختیارات مقامات محلی و منطقه‌ای برای تصمیم‌گیری در امور برنامه‌ریزی کشور	
Results **بهترین راهبردها و ابتکارات راهبردی کدام‌اند؟**	**Aspirations** **آینده مطلوب و آرمانی کدام‌اند؟**	
۱. توسعه واحدهای صنایع تبدیلی و تکمیلی مرتبط با بخش‌های کشاورزی و دامداری و آبزی-پروری ۲. اولویت‌دهی به صنعت گردشگری در سند توسعه شهرستان و بهره‌گیری از ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل جاذبه‌های طبیعی، تاریخی و مذهبی شهرستان برای جلب گردشگران ۳. توسعه ظرفیت بهره‌برداری از معدن‌های شهرستان	۱. بهره وری حداکثری مراتع برای پرورش دام و طیور و زنبورعسل ۲. شناخته‌شدن شهرستان چگنی به‌عنوان یک مقصد گردشگری در کشور ۳. مقصد جذاب سرمایه گذاری برای سرمایه‌گذاران خارجی و داخلی ٤. یکی از قطب‌های تولید محصولات دامی در بین شهرستان‌های استان ۵. اشتغال جوانان جویای کار شهرستان و به‌کارگیری آن‌ها	تصمیم‌های مثبت

٤. توسعه و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در تمام زمینه‌های توسعه روستایی ۵. فراهم‌آوردن بستر لازم برای جذب سرمایه‌گذاران برای سرمایه‌گذاری در شهرستان ٦. گسترش و توسعه شبکه فناوری اطلاعات و ارتباطات و افزایش سرعت ارتباطات ۷. ارتقای بهره‌وری منابع آب شهرستان و حفاظت از منابع آب سطحی و زیرزمینی ۸. نوسازی و بهبود همه شبکه‌های ارتباطی جاده-ای ۹. توسعه فعالیت نهادها و تشکل‌های اجتماعی– فرهنگی در شهرستان ۱۰. پوشش امکانات و خدمات بهداشتی درمانی در کلیه حوزه‌های شهری و روستایی شهرستان ۱۱. به حداقل رساندن نرخ بی‌سوادی جمعیت شهرستان با توسعه فضاهای آموزشی و پرورشی در همه مقاطع در همه حوزه‌های شهری و روستایی شهرستان ۱۲. ساماندهی بازار خرید و فروش محصولات کشاورزی و دامی و ایجاد بخش صادرات و واردات ۱۳. حفاظت از منطقه حفاظت‌شده سپیدکوه و سایر زیستگاه‌های حساس شهرستان ۱٤. زمینه‌سازی ایجاد اشتغال به‌ویژه برای جوان-های تحصیل‌کرده	در زمینه‌های تخصصی تحصیلی‌شان ٦. مشارکت مؤثر سرمایه‌گذاران خارجی، دولت و مهاجران روستایی در توسعه و عمران روستا ۷. استفاده از فناوری‌های به‌روز و کارآمد در تمام زمینه‌های توسعه روستایی ۸. حداکثر استفاده از صنایع تبدیلی و تکمیلی ۹. شناخته‌شدن به‌عنوان یکی از قطب‌های تولیدات کشاورزی و باغی ۱۰. حداکثر استفاده مؤثر و کارآمد از آب‌های سطحی و زیرزمینی ۱۱. شناخته‌شدن به‌عنوان یکی از شهرستان‌های استخراج معادن سنگ ۱۲. داشتن محیط زیستی با کمترین آسیب ممکن	

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در برنامه‌ریزی توسعه و پیشرفت روستا، توجه به روستا از ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی باید مدنظر قرار گیرد. برای این منظور باید راهبردها و اقداماتی طراحی شود که مبتنی بر ظرفیت‌ها و توانمندی‌های آن منطقه باشد. در حوزه برنامه‌ریزی منطقه‌ای به‌خاطر نقش‌آفرینی ذی‌نفعان متعدد و لزوم بهره‌گیری از نظرات این ذی‌نفعان و نیز مقابله با تورش

تمایل به نقد و بیان صرف نقاط منفی، لازم بود از تکنیکی استفاده شود که نتایج مناسب‌تری حاصل شود؛ به همین دلیل در این پژوهش سعی شد با رویکرد مثبت اندیش و با استفاده از تکنیکSOAR که تکنیکی نسبتاً جدید است، به شناسایی قوت‌ها و فرصت‌ها و ترسیم آرمان‌ها و نقاط ایده‌آل اقدام شود. سپس براساس نقاط قوت و فرصت و برای تحقق آرمان‌های ترسیم‌شده، راهبردها و ابتکارات راهبردی تدوین شد. نتایج این گام‌ها براساس اجماع نظر حاضران در جلسه حاصل شد. ازآنجاکه یافته‌ها و نتایج پژوهش خود از نوع راهبرد پیشنهادی است، به ارائه پیشنهادها نیاز جدید نیست، اما برای تأکید بر یافته‌ها و نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر طرح‌شدنی است:

- حمایت و توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش زراعت، باغداری و دامداری با رویکرد صادرات برای ارتقای کارآفرینی و اشتغال روستایی مانند کارخانه تولید رب، بسته‌بندی محصولات لبنی و محصولات باغی؛
- توسعه گردشگری در مناطق مستعد گردشگری روستایی با توسعه زیرساخت‌های روستایی، معرفی جاذبه‌های گردشگری و تسهیل سرمایه‌گذاری ها در ایجاد و ارتقای مراکز اقامتی و بوم‌گردی؛
- جذب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در روستاها از طریق معرفی و تبلیغ ظرفیت‌های موجود، دادن امتیازهای ویژه در مراحل اولیه شروع فعالیت از قبیل تسهیل مجوزهای سرمایه‌گذاری، اعطای تسهیلات همراه با کاهش سود بانکی و تنفس مناسب برای بازپرداخت؛
- توجه به صنایع کاربر در سطح دهستان (با توجه به تعداد زیاد بیکاران در سطح منطقه)؛ ازجمله احداث مراکز پرورش دام، فعال‌سازی معادن؛
- حمایت از کارآفرینی روستایی با ارائه تسهیلات بانکی بلاعوض یا با سود بانکی کم حداقل تا مراحل اولیه شروع فعالیت‌های اشتغال‌زا؛
- ارائه یارانه از سوی دولت به روستاییان به‌عنوان تولیدکنندگان اصلی مواد غذایی در کشور در بخش‌های مختلف، به‌ویژه در بخش کشاورزی در جهت کاهش هزینه تولید محصولات تولیدشده؛ مانند اعطای یارانه در خرید کودهای بیولوژیک و ارگانیک؛

- کاهش واسطه‌ها در عرضه محصولات کشاورزی و دامی روستایی با ایجاد زمینه رابطه مستقیم روستاییان با بازار و عرضه مستقیم محصولات در قالب‌هایی مانند اتحادیه گلخانه داران و فعال‌سازی تعاونی‌های روستای؛.
- استفاده مؤثر از نیروی فارغ‌التحصیل دانشگاهی به‌عنوان مشاور در بخش‌های مختلف تولیدی برای افزایش بهره‌وری و عملکرد به‌ویژه در بخش زراعت (در مراحل مختلف تولید صیفی‌جات، غلات و باغداری) و دامداری (در مراحل مختلف رشد دام)؛
- توسعه دوره‌های آموزشی-ترویجی برای آگاه‌سازی کشاورزان درباره سلامت افراد و محیط‌زیست (مثلاً آشناکردن کشاورزان با روش‌های کشت ارگانیک که هم سلامت افراد و هم محیط‌زیست را تضمین می‌کند)؛
- توسعه دوره‌های آموزشی صنایع‌دستی برای زنان و دختران روستایی برای توسعه اشتغال در این زمینه؛
- توسعه امکانات زیربنایی، رفاهی، خدماتی، فرهنگی هنری روستاهای شهرستان و همچنین شبکه ارتباطات در نواحی روستایی.

کتابنامه

١. ازکیا، م. (١٣٨٤). *مقدمه‌ای بر جامعه‌شناسی توسعه روستایی*. تهران: انتشارات اطلاعات.

٢. استانداری لرستان. (۱۳۹۲). *سند آمایش شهرستان* چگنی. دفتر برنامه ریزی و بودجه.

٣. اعرابی، م.، آقازاده، ه.، و نظامی‌وند چگینی، ه. (۱۳۹۳). *دستنامه مدیریت استراتژیک*. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

٤. اعرابی، م.، و دهقان، ن. (۱۳۹۰). روش‌های تحقیق در مدیریت راهبردی. *فصلنامه راهبرد*، ۲۰(٦٠)، ۱۹۳- ٢١٦.

٥. بدری، ع.، و موسوی، ع. (۱۳۸۸). *مدیریت نوین روستایی در جستجوی راهکارهای مناسب برای توسعه دهیاری‌ها*. تهران: اشتیاق نور.

٦. بدری، ع.، و نعمتی، م. (١٣٨٦). ارزیابی نقش کارکردی نظام نوین مدیریت روستایی، مقایسه‌ی تطبیقی دهیاری‌های فعال در روستاهای کوچک و بزرگ، مطالعه‌ی موردی: استان گلستان. *پژوهش‌های جغرافیایی*، *۵۹*، ۱۵۸-١٦٩.

۷. برایسون، ج. ام. (۱۳۸۱). *برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی* (ع. منوریان، مترجم). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۸. برقی، ح.، و محمودصالحی، س. (۱۳۹۵). نقش مدیریت نوین روستایی. *راهبرد توسعه*، *٤٥*، ۲۰۵–۲۳۹.

۹. پایگاه اینترنتی دفتر حفظ و نشر آثار آیت الله العظمی خامنه ای. (۱۳۹۸). *سابقه مباحث رهبر معظم انقلاب اسلامی درباره پیشرفت اسلامی ایرانی*. بازیابی از Khamenei.ir

۱۰. پولادی، م. (۱۳۸۷). *برنامه راهبردی، دانشنامه مدیریت شهری و روستایی*. تهران: سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها.

۱۱. خاشعی، و.، و اصلانی افراشته، ا. (۱۳۹٤). کاوشی بر مدل تدوین استراتژی بر اساس مدل SOAR. *پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، *٥*، ۱٤۸–۱۲۳.

۱۲. خاکی، غ. (۱۳۷۸). *روش تحقیق با رویکرد پایان نویسی*. تهران: نشر فوژان.

۱۳. درآیک، ت.، و هواتمر، ج. (۱۳۸۳). *مدیریت بحران: اصول و راهنمای عملی برای دولت‌های محلی*. تهران: مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهری.

۱٤. درویشی، ز.، و مربی هروی، ه. (۱۳۹۸). تدوین استراتژی جهت تمرکز بر صنایع روستایی(اقتصاد غیرزراعتی) برای رسیدن به توسعه پایدار به روش تحلیل SWOT. *مدیریت محیط زیست و توسعه پایدار*، ۳(۱۰)، ۱۳–۱۷ .

۱٥. دیوید، ف. (۱۳۸٦). *مدیریت استراتژیک* (ع. پارساییان و م. اعرابی، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۱٦. راهب، غ. (۱۳۸٦). درنگی در مفهوم روستا. *نشریه محیط‌شناسی*، *۳۳*(٤۱)، ۱۰٥–۱۱٦.

۱۷. رضایی، م.، خاوریان گرمسیر، ا.، و غفورزاده، م. (۱۳۹٥). توسعه صنعت گردشگری در استان یزد با استفاده از چارچوب استراتژیک SOAR و ماتریس ANSOFF . *فصلنامه علمی-پژوهشی برنامه‌ریزی منطقه‌ای*، ٦ (۲۱)، ٤٥–٥٦.

۱۸. رضوانی، م.، بدری، ع.، ترابی، ذ.، و هاجری، ب. (۱۳۹٥). شناسایی راهکارهای توسعه روستایی با استفاده از چارچوب مشارکتی SOAR (مورد: روستای میغان). *اقتصاد فضا و توسعه روستایی*، *٥*(۱۸)، ۲۷–٤۳.

۱۹. رکن الدین افتخاری، ع.، سجاسی قیداری، ح.، و عینالی، ج. (۱۳۸٦). نگرش نو به مدیریت روستایی با تأکید بر نهاده های تأثیرگذار تهران. *فصلنامه روستا و توسعه*، *۱۰*(۲)، ۱–۳۰.

۲۰.زالی، ن.، و زمانیپور، م. (۱۳۹٤). تحلیل سیستمی متغیرهای راهبردی توسعه منطقه‌ای در برنامه‌ریزی سناریومبنا (مورد مطالعه: استان مازندران). *آمایش سرزمین، ۷*(۱)، ۱–۲۸.

۲۱. سواری، م.، اسدی، ز. و حسن پور، ک. (۱۳۹۹). تدوین راهبردهای توسعه اشتغال پایدار در مناطق روستایی شهرستان دلفان. *راهبردهای کارآفرینی در کشاورزی*، ۷ (۱۳) . ٤۲–۵۳.

۲۲.طالب، م.، میرزایی، ح.، و نادری، ع. (۱۳۹۱). ارزیابی نقش مشارکت در طرح‌های توسعه مناطق روستایی (بررسی موردی: طرح‌های تجمیع مناطق روستایی). *فصلنامه توسعه محلی، ٤*(۱)، ۱۸–۱.

۲۳.قریشی، غ.، و کرامتی، م. (۱۳۹۵). کاربرد تکنیک SOAR در تدوین برنامه راهبردی توسعه شهر اشتهارد. *دومین کنفرانس شهرسازی، مدیریت و توسعه شهری*، مؤسسه عالی علوم و فناوری خوارزمی، شیراز.

۲٤.کاظمی ثانی عطاالله، ن. (۱۳۹٤). نظام برنامه‌ریزی توسعه روستایی در کشور ترکیه. *راهبرد توسعه، ٤٤*، ۱٤۳–۱٦٦.

۲۵.مافی، ع.، و سقایی، م. (۱۳۸۸). کاربرد مدل MS-SWOT در تحلیل مدیریت گردشگری (مطالعه موردی: کلان‌شهر مشهد). *فصلنامه جغرافیا و توسعه، ۷*(۱٤)، ۲۷–۵۰.

۲٦.مختاریان پور، م. (۱۳۹۵). مدل فرایندی طراحی الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت. *مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی و ایرانی، ٤*(۸)، ۹–۳۰.

۲۷.مرکز آمار ایران. (۱۳۹۵). *سرشماری عمومی نفوس و مسکن*. بازیابی از www.sci.org.ir در ۱۳۹۷/۹/۲٤

۲۸.مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت. (۱۳۹۸). *درباره الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت*. بازیابی از https://www.olgou.ir/

۲۹.مطیعی لنگرودی، ح. (۱۳۸۲). *برنامه‌ریزی روستایی با تأکید بر ایران*. مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی.

۳۰.مهدوی حاجیلویی، م.، و نجفی کانی، ع. (۱۳۸٤). تجربه‌ای دیگر در مدیریت روستاهای ایران (نمونه موردی: دهیاری‌های استان آذربایجان غربی). *فصلنامه پژوهش‌های جغرافیایی، ۳۷*(۵۳)، ۲۱–۳۹.

۳۱.مهرمنش، ح.، سعیدی، ن.، لسانی، پ.، و بایرامی لاطران، ا. (۱۳۹۱). تدوین استراتژی و اولویت‌بندی استراتژی‌های شرکت بهنوش ایران با مقایسه رویکردهای فازی و QSPM. *فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین*، ۲ (۳)، ۱۳۵–۱۵۳.

۳۲. مینتزبرگ، ه.، آلستراند ب.، و لمپل ژ. (۱۳۸٤). *جنگل راهبرد* (م. احمدپور داریانی، مترجم). تهران: انتشارات پردیس.

۳۳. نوری، ح. (۱۳۹۳). *تدوین استراتژی‌های توسعه شهرک گلخانه‌ای خرم‌آباد* (پایان‌نامه منتشرنشده کارشناسی‌ارشد رشته کشاورزی). دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۳٤. یاری‌حصار، ا.، بوچانی، م.، مهدوی، د.، و پریشان، م. (۱۳۹۲). تدوین راهبردهای توسعه‌ی مدیریت روستایی ایران با استفاده از رویکرد. *پژوهش‌های روستایی*، *٤*(٤)، ۷۱٤-۹٦۱.

35. Bryson, J. M. (2002). *Strategic planning for government and non-profit organizations*. Translated by Abbas Monavarian. Tehran: Public Management Training Center.
36. Courtney, P., Mayfield, L., Tranter, R., Jones, P., & Errington, A. (2007). Small towns as 'sub-poles' in English rural development: Investigating rural–urban linkages using sub-regional social accounting matrices. *Geoforum*, *38*(6), 1219-1232.
37. David, F. R. (2007). Strategic Management (A. Parsaiyan., & M. Aarabi, Trans). (11th ed.). Tehran: Cultural Research Office Publications.
38. Drake, T., & Howatmer, G. J. (2004). *Crisis management: Principles and practical guide for local governments.* Tehran: Center for Urban Studies and Planning.
39. Eccles, R. G., & Pyburn, P. J. (1992). Creating a comprehensive system to measure performance. *Strategic Finance, 74*(4), 41.
40. Fahmie, A., & Arifudin, E. (2015) Implementation of positive psychology approach in identification process of action research. *International Academic ResearchJournal of Social Science*, *1*(2), 125-130.
41. Hartman, C. L., Hofman, P. S., & Stafford, E. R. (1999) Partnerships: A path to sustainability. *Business Strategy and the Environment*, *8*(5), 255-266.
42. Hissa, H. R., Alves Filho, N. T., Costa, M., Strauch, G., Bassi, L., & de Assis, R. L. (2019). Sustainable rural development in Rio de Janeiro state: the Rio rural program. In *Strategies and tools for a sustainable rural Rio de Janeiro* (pp. 23-39). Cham: Springer.
43. Huang, J. T., Kuo, C. C., & Kao, A. P. (2003). The inequality of regional economic development in China between 1991 and 2001. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, *1*(3), 273-285.
44. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Essentials of strategic management* (Vol. 9). New Jersey: Prentice Hall.
45. Jenster, P. V., & Hussey, D. (2001). *Company analysis: Determining strategic capability*. Sussex: John Willey and Sons.

46.Long, H., Tu, S., Ge, D., Li, T., & Liu, Y. (2016). The allocation and management of critical resources in rural China under restructuring: Problems and prospects. *Journal of Rural Studies*, *47*, 392-412.
47.Martić, M., & Savić, G. (2001). An application of DEA for comparative analysis and ranking of regions in Serbia with regards to social-economic development. *European Journal of Operational Research*, *132*(2), 343-356.
48.Marzin, J., & Michaud, A. (2016). *Evolution of rural development strategies and policies: Lessons from Vietnam*. Montpellier: UMR Art-Dev.
49.Mintzberg, H. (1987). The strategy concept 1: Five p's for strategy. *California Management Review*, *30*(1), 11-24.
50.Motie Langroudi, S. H. (2003). *Rural planning with emphasis on Iran.* Mashhad: University Jihad Publications.
51.Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, *23*(4), 321-328.
52.Otiman, P. I. (2013). Romania’s Agri-Food and rural development strategy. *Agricultural Economics and Rural Development*, *10*(2), 133-153.
53.Ovebeek. G., & Terlin.I, (2006). *Rura Area under Urban pressure, case studies of rural-urban Relationship across Europe.* Hague: Rurban.
54.Pasakarnis, G., & Maliene, V. (2010). Towards sustainable rural development in Central and Eastern Europe: Applying land consolidation. *Land Use Policy*, *27*(2), 545-549.
55.Pérez-Fra, M. M., López-Iglesias, E., García-Arias, A. I., Sineiro, F., & Lorenzana, R. (2012). Representativeness and civic participation in rural development programmes: The case of the PRODER programme in Galicia, Spain. *Outlook on Agriculture*, *41*(3), 215-220.
56.Rowlands, D. (1996). Regional development in Canada: Problems and prospects. *The Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'Economique*, *29*, 340-343.
57.Sandu, A. M. (2014). Coordinates of the new EU rural development policy. *Calitatea*, *15*(S1), 463.
58.Siering, J., & Svensson, A. (2012). *Managing external stakeholder relationships in PPP Projects-A multidimensional approach* (Master's thesis). Gothenburg, Sweden
59.Stavros, J. M., & Hinrichs, G. (2009). *The thin book of SOAR: Building strengths-based strategy*. Bend: Thin Book Publishing.
60.Stavros, J. M., & Malone, P. (2015). SOAR: Building strategic capacity. In Rothwell W., Stavros J., & Sullivan R (Eds.), *Practicing organization development: Leading transformation and change* (pp. 285-302). New York: John Wiley and Sons.
61.Stavros, J. M., & Saint, D. (2010). SOAR: Linking strategy and OD to sustainable performance. *Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change*, *3*, 377-394.

62. Stavros, J., Cooperrider, D., & Kelley, D. L. (2003). Strategic inquiry appreciative intent: inspiration to SOAR, a new framework for strategic planning. *Ai Practitioner*, *11*, 1-21.
63. Willer, H., & Lernoud, J. (2016). *The world of organic agriculture. Statistics and emerging trends.* Frick and Bonn: Research Institute of Organic Agriculture FiBL and IFOAM Organics International.
64. Zarestky, J., & Cole, C. S. (2017). Strengths, opportunities, aspirations, and results: An emerging approach to organization development. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development, 29*(1), 5-19.